

ÖRGÜT KAVRAMININ KÜLTÜREL AÇIDAN ÇÖZÜMLENMESİ VE EğİTİM ÖRGÜTLERİ

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Şişman*

Giriş

Örgüt kavramı, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ilgi alanına giren bir kavramdır. Bu nedenle, söz konusu bilim dallarına bağlı olarak değişik biçimlerde örgütsel tanım ve çözümlenmeler yapılabilmektedir. Ayrıca, örgütle ilgili olarak geliştirilen kuramlara göre de değişebilen farklı tanım ve çözümlenmeler yapılmaktadır. Örgüt kuramı üzerinde son on yılı aşkın süredir yapılan tartışma ve araştırmalar ise kültür kavramı çevresinde yoğunlaşmaktadır. Özellikle ussal (rasyonel) ve mekanik örgüt kuramına karşıt bir yaklaşım biçimi olarak da görülebilecek kültür, 1980'li yılların başından itibaren örgüt kuramını derinden etkilemiş; çeşitli tartışmalarda ocaat duruma gelmiştir. Ancak, bu kavramın örgütle ilişkilendirilmesi çok değişik biçimlerde olabilmektedir. Örgütsel açıdan yaklaşıldığında kültür, örgütsel bir değişken (bağımlı-bağımsız) örgüt içi ya da örgüt dışı çevrenin bir alt sistemi, birey ve örgütle ilgili bir arka plan (back ground) faktör, örgütü tanımlama ve çözümlenmede kullanılabilecek bir temel görüş (paradigma) ya da bir örgüt ve yönetim kuramı gibi değişik yönlerden ele alınmaktadır. Bu makalede, örgüt kuramındaki son gelişmelere bağlı olarak kültür kavramının örgütle ilişkilendirilmesine yönelik yukarıdaki kullanım biçimlerinden özellikle kültürün, "örgütü tanımlama ve çözümlenmede kullanılabilecek bir temel görüş (paradigma)" olması yönü üzerinde durulmuş; daha sonra da örgüt kuramında meydana gelen gelişmeler çerçevesinde eğitim örgütlerinin (okullar) kültürel açıdan kısa bir çözümlenmesi yapılmıştır.

Örgütü Tanımlama ve Çözümlenmede Kullanılan Bazı Benzetmeler

Örgüt kavramının tanımlanmasında ve çözümlenmesinde temel oluşturmak üzere geçmişte örgüt kuramcıları, yönetim bilimcileri ve toplum bilimcileri tarafından bir takım benzetmeler kullanılmıştır. Bunlardan makina, organizma, tiyatro, drama, oyun yeri gibi benzetmeler en çok kullanılanlardır. Makina ve organizma gibi mecazların, örgütlerin fiziksel yönünü vurgulayan benzetmeler olduğu söylenebilir. Örgütü tanımlama ve çözümlenmede kullanılan bir takım fiziksel ve biyolojik mecazlar, örgütlerin anlaşılmasında yeterli görülmediğinden örgüt

* Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.

ve yönetimin doğasını açıklama ve anlamada yeni mecazlara gereksinim duyulmaktadır (Greenfield 1988: 113). Yukarıda belirtilen mecazlara bağlı olarak yakın geçmişte örgütler, küçük toplumlar (Silverman 1970), bürokrasiler, marketler, klanlar (Ouchi 1981), kültürler (Jelinek and Others 1983; Bates 1984), düşünce sistemleri ya da anlam sistemleri (Van Maanen and Barley 1985), sosyal makinalar (Cooper and Burrell 1988), politik sistemler (Morgan 1986) veya politik çatışma alanları (Owens and Steinhoff 1989), kontrol sistemleri, rol çatışmaları (Louis 1983), ideolojik sistemler gibi ifadelerle de tanımlanmaya ve çözümlenmeye çalışılmıştır.

Örgütü tanımlamada kullanılan bu mecaz ve ifadeler, esas itibariyle insan, toplum ve sosyal gerçek hakkındaki bazı sayıtlılara dayanmaktadır. Bu tür mecazların bir diğer kullanım amacı da karmaşık bir kavram olan örgüt kavramını basite indirgeyerek çözümlenmeye çalışmaktır. Geçmişte, önceleri doğa bilimleri, sonları sosyal bilimler için de yapılan genel bir sınıflamaya (mekanik-organik yaklaşımla) bağlı olarak örgütler de mekanik ve organik örgütler olarak sınıflandırılmış ve çözümlenmeye çalışılmıştır. Bilimsel yönetim kuramı ve bürokrasi yaklaşımında hareket noktası temelde mekanik yaklaşım olmuştur. Bu yaklaşıma göre örgütler, "belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş araçlar" olarak görülmüştür. Organik yaklaşım ya da örgütlerin organizmalar olarak görülmesi ise, örgüt ve yönetimle ilgili insan ilişkileri kuramı, sistem kuramı, olumsuzluk kuramı gibi kuramlar tarafından değişik biçimlerde ifade edilmiştir (Morgan 1986). Organik yaklaşımlara göre örgütler, sürekli değişen bir ortam ve çevrede yaşamını sürdürme mücadelesi veren canlı bir varlık olarak düşünülmüştür (Simircich 1983).

Örgütü, makina ya da organizma gibi yalnız bir mecaza indirgeyerek nitelendirmek ve çözümlenmek yeterli olmayabilir. Çünkü örgütler, sadece bu mecazların kapsadığı özelliklere uygun niteliklere sahip değildir. Örgüt söz konusu olduğunda aynı zamanda bir karmaşıklık, bir belirsizlik ve çelişki de söz konusu olabileceğinden (Morgan 1986) bu durum, örgüt kuramcılarını farklı nitelendirmelere de sevk etmektedir. Buna göre, örgütleri betimlemede yukarıdaki belirtildiği gibi düşünce sistemleri, anlam sistemleri, politik sistemler, politik çatışma alanları, kültürel klanlar gibi ifadeler de sıklıkla kullanılmakta; örgütlerin tek düze özelliklerinden öte, çoğulcu, çatışmacı, heterojen özellikler taşıdığı da ileri sürülmektedir (Morgan 1986). Genelde sosyal bilimlerde, özelde ise örgüt kuramı üzerinde 1980 li yıllardan itibaren meydana gelen çeşitli tartışmalar çerçevesinde, sosyal bilimlerde gelişen yeni yaklaşımlara da bağlı olarak örgütü çözümlenmede kültürel yaklaşım olarak ifade edilebi-

lecek bir temel görüş (paradigma) de gelişmektedir. Örgütlerin insan kaynağına olan ilginin giderek artması ve buna bağlı biçimde örgütlerin öznel (sübjektif) yönünün önem kazanması sonucu örgüt kuramıyla ilgili olarak öznel (sübjektif) kuram, olaybilimsel (fenemolojik) kuram Gray (1988), insancıl (hümanist) kuram (Aktouf 1992) gibi adlar altında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Örgütlerin kendi sosyal gerekçelerini yine kendilerinin yarattığı ileri sürülerek her örgütün örgütsel yapı ve uysulmalarına biçim veren bir kültürünün olduğu; bunun için de her örgütün başlı başına bir kültür olarak ele alınabileceği, çözümlenebileceği, örgütlerin yapılardan öte kültürler ya da kültürel sistemler olarak gönlenebileceği savunulmaya başlanmıştır (Morgan 1986; Bates 1984; Jelinek and Others 1983).

Örgütü Çözümlemede Temel Yaklaşımlar

Örgüt kavramını ve örgütleri çözümlemede kullanılan çeşitli mecazlar çevresinde oluşan değişik yaklaşımlar kullanılabilmektedir. Kullanılan bu yaklaşımlar, örgüt kuramcıları ve yönetim bilimciler tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı, yukarıda belirtildiği gibi mekanik yaklaşımlar ve organik yaklaşımlar ve buna bağlı olarak mekanik örgütler ve organik örgütler biçiminde yapılan sınıflama biçimidir. Örgütü çözümlenmeye yönelik yaklaşımlarla ilgili bir sınıflama da nesnel (objektif) yaklaşımlar ve öznel (sübjektif) yaklaşımlar (Simircich 1985; Gray 1988) biçiminde yapılmıştır. Örgütsel çözümlenmelerle ilgili başka bir sınıflama ise yapısal-işlevci, yorumcu, eleştirel ve yapısalılık ötesi (postyapısalcı) yaklaşımlar (Capper and Jamison 1993) olarak yapılmıştır. Bu sınıflamalara, sosyal bilimlerin diğer alanlarında da iki karşıt yaklaşım biçimi olarak gelişen ve örgütsel bilimlerle de ilişkilendirilen modern yaklaşımlar ve postmodern yaklaşımlar (Cooover and Burrell 1988) biçiminde yapılan sınıflamayı da eklemek mümkündür. Yukarıdakilerden ayrı olarak örgütü çözümlenmeye yönelik yaklaşımlarla ilgili diğer bir sınıflama da biyolojik, sosyolojik ve antropolojik temellere dayalı yaklaşımlar (Allaire and Firsirotu 1984) biçiminde yapılmıştır. Özet konusu bu üç ayrı yaklaşımda da örgüt kavramının değişik özellikleri vurgulanmıştır. Biyolojik temelli yaklaşımlarda yukarıda da açıkla* ığı gibi örgütler tıpkı canlı bir varlık olarak düşünülmüştür. Canlı olan her varlık gibi örgütlerin de yaşamını sürdürme amacını güttüğü, bir takım hastalıklarla baş etmek durumunda kaldığı ve yapısına sürekli yani üyeler seçmek ve almak zorunda olduğu vurgulanmıştır. Sosyolojik temelli yaklaşımlarda ise örgütler, küçük toplumlar (Silverman 1970), sosyal gerçekler (Greenfield 1988) veya sosyal sistemler olarak düşünümüştür. Diğer taraftan antropolojik yönden yaklaşıldığında da örgüt e-

rin, belli bir kişiliği, kültürü olduğu, tıpkı bir insan gibi bir takım bilişsel süreçlere sahip olduğu kabul edilmiştir (Allaire and Firsirotu 1984: 193). Yukarıdaki sınıflamalarda dikkati çeken nokta, bazı sınıflamalarda sez konusu edilmemekle birlikte kültür kavramının çoğu sınıflamalar / özünde yer almasıdır. Bu makalade, diğer sınıflama biçimlerini de tir ölçüde kapsadığı düşünülerek geleneksel yaklaşımlar ve kültürel yaklaşı m biçiminde yapılan genel bir sınıflama (Louis 1981) temel alınm /, buna göre, örgütü çözümlerde kullanılan geleneksel yaklaşımlarla kültürel yaklaşımın temel dayanakları Tablo 1'de gösterilerek farklılıkları belirtilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1.

Örgütsel Çözömlmelerle İlgili Geleneksel Yaklaşımlarla Kültürel Yaklaşımın Karşılaştırılması

<i>Karşılaştırma Noktalan</i>	<i>Geleneksel Yaklaşımlarda</i>	<i>Kültürel Yaklaşımda</i>
Temel görüş (paradigma)	Sosyal olgu (Social fact)	Sosyal tanımlama (social definition)
Varlık kuramı (ontoloji)	Gerçekçilik (Realizm)	Öznellik (intersubjectivity)
Bilgi kuramı (epistemoloji)	Olguculuk (Pozitivizm)	Yorumcu yaklaşım (hermeneutik)
Yöntem (metodoloji)	Tümdengelim, çâzümlemeci. etik	Bütüncül, sentezci. etik
Çözömlleme amacı (teoloji)	Kestimde bulunma (predietbn)	Teşhis etme (diagnosis)
Yogunlaşılan konular (focus)	Durağan yapılar	Dinamik süreçler

Kaynak: Louis Meryl, Reis. "A Cultural Perspective on Organization? **Human Systems Management**, 2 (İS (1) s. 249dan uyarlanmıştır.

Örgütü Çözömlmede Geleneksel Yaklaşımlar

Örgütü çözümllemeye yönelik geleneksel yaklaşımlarda esas itibariyle sosyal olgu (social fact) temel görüşünden (paradigma) hareket edilmiş; insanların oluşturduğu tüm kurumlar ve sosyal yapılar, birer sosyal olgu olarak görölmüştür. Sosyal olgu yaklaşımı, varlığın gerçeğini açıklamada gerçekçiliğin (realizm) öncüllerini ve ilkelerini benimserTMektir. Gerçekçi yaklaşımda, grup, örgüt, kurum ve sosyal yapıları n, sadece insanların zihinlerinde oluşmadığı; bunların aynı zamanda birer gerçek (realite) olduğu kabul edilmektedir. Sosyal olgu yaklaşımı, bilgi kuramı (epistemoloji) yönünden olguculuk (pozitivizm) üzerine temeli*indirilmiştir (Louis 1981: 247). Olguculuk, sosyal bilimlerde çok değişik anlamlar ifade edebilmektedir. Ancak genel kullanım biçimiyle bu düşünce biçimi, gerçeği bilmenin ve ona ulaşmanın temel yolu olarak deneyi kabul eden bilgi kuramı (epistemoloji) olarak tanımlanabilir.

Deneyciliğin (empirizm) de temel felsefesini oluşturan olguculuk gerçeği tanımlamaya ilişkin bir takım kural ve ilkeler dizisi olup olguculardan değer çıkarmaz ve değerleri de gerçek olarak kabul etmez (Greenfield 1988: 118).

Bilim-değer ilişkileri, geçmişte olduğu gibi şimdilerde de bilim adamları arasında tartışılmakta; bilimin, bilimsel bilginin temel özelliğinin nesnellik olduğu büyük ölçüde kabul görmesine karşın, değerlerden bağımsız bir bilim oluşturma gücünün de sıklıkla dile getirilmektedir. Doğadaki olaylarda (fizik, kimya, biyoloji) bilim adamının, kendini, içinde yetiştiği kültürel ortamın değerlerinden soyutlamasının gücü düşünürse, sosyal bilimlerde değerlerden bağımsız bir bilim oluşturmak daha da güç görünmektedir. Olgucu yaklaşımda, eşyanın (varlığın) doğanın nesnel (objektif) olarak tanımlanabileceği kabul edilmektedir. Ayrıca, bu düşünce biçiminde, nesnel (objektif) ve deneysel (empirik) bilim üzerine kurulmayan bilginin geçersiz olduğu sayılması da egemen noktadır (Louis 1981: 247). Olgucu bilim anlayışında, bilim adamının sadece olgularla ilgilenmesi gerektiği vurgulanarak değerler, gerçek (realite) dışı görülmektedir. Böylece insanın, bütün his, tutku, zaaf, fazilet, inonç, görüş, ümit, istek, acıma, kötülük eğilimi, fedakârlık, cesaret, alışkanlık, iyi ahlaklılık vb. özellikleri göz ardı edilmektedir. Bilim adamı sadece bir gözlemci değildir; o aynı zamanda gerçeğin yorumcusudur. Söz konusu yorum ise bütünüyle öznel bir nitelik taşımakta olup bilim adamı ya da araştırmacının sahip olduğu değerler dünyasının izlerini taşır ve yansıtır (Greenfield 1988: 116-120).

Sosyal olgu görüşünde, gerçeğe ulaşmada izlenen temel yöntem, tümdengelimci (dedüktif) ya da indirgeyici yaklaşımdır. Buna bağlı olarak geleneksel yaklaşımlarda örgüt olgusu, genel olarak amaç; yapı, liderlik, teknoloji gibi bazı öğelere ya da alt sistemlere ayrılarak çözümlenmektedir (Louis 1983: 51). Örgütü oluşturan öğeler, sosyal olgu bakış açısından çözümlenirken örgüt ve örgütü oluşturan öğelerle ilgili birtakım açıklama ve kestirimlerde bulunulmaktadır (Louis 1981: 146-248). Böyle bir yaklaşımın, yüzeysel, yetersiz, konu dışı, yanlış sonuçlara götürücü veriler üretme olasılığının oldukça yüksek olduğu düşünülebilir. Kısaca olgucu yaklaşım, gerçeğin varsayımçı-tümdengelimci (hipotetik-dedüktif) yöntemlerle bilinebileceğini kabul etmektedir. Bu tutum, sonuçta yönetim bilimi alanında, örneğin, örgütlerin etkililik ve verimliliğinin artırılması konularını, nesnel bir tutumla, insanın arzu, istek, amaç ve değerlerinden bağımsız olarak açıklamaya çalışmaktadır. Yönetim ala-

nında halen egemen olan bu tür olgucu bilim anlayışı, gerek kuram geliştirmede, gerekse uygulama ve araştırmada gerçeği doğal ortamında olduğu biçimiyle olaybilimsel (fenomenolojik) bir anlayışla açıklamaktan öte; ikinci derecede gerçekle (epiphenomena) ilgilendiği gerekçesiyle: eleştirilmektedir (Greenfield 1988: 120-121).

Geleneksel yaklaşımlarda, örgütsel öğelere ilişkin bilgi/veri kaynakları genelde örgüt üyeleri olup anket türü bilgi/veri toplama araçları ile toplanan sayısal/nicel bilgiler veriler, çeşitli istatistiksel yöntem ve tekniklerle çözümlenmektedir. Sonuçta, elde edilen bulgulara göre, önceder ortaya konan bir takım hipotezler (denenceler) ya doğrulanmakta ya da reddedilmektedir. Varılan sonuçlar, çoğu kere evrensel düzeyde gözlenmiş ya da gözlenebilir durumlar olarak sunulmaktadır. Örgütün bir takım yönlerinin (biçimsel yapı ve süreçler) açıklanmasında, çözümlenmesinde yararlı olabilecek bu yaklaşımlarda, örgütün bazı yönlerinin (biçimsel olmayan yapı ve süreçler) açıklanıp çözümlenmesinde yetersiz kalabilir. Sosyal olgu görüşü, özellikle yapısal-işlevsel yaklaşım, çatışmacı yaklaşım ve sistem yaklaşımları içinde yer almıştır (Louis 1981: 246-248).

Geçmişte, sosyal bilimler alanında çalışan bazı bilim adamları gibi bazı yönetim bilimciler de sosyal dünyanın nesnel bir tutumla ele alınabileceğini ve böylece bu dünyanın değerlerden bağımsız olarak açıklanabileceğini kabul etmişlerdir. Ancak son zamanlarda, özellikle sosyal bilimlerde, "değerlerden bütünüyle bağımsız bir bilim adamının ve kuramın olamayacağı görüşü oldukça taraftar bulmaktadır. İnsan, her şeyden önce değer üreten ve kendi dünyasını da ürettiği bu değerlere göre düzenleyen ve yorumlayan bir varlıktır. İnsan eylemlerinin içinde de yer alan bu değerler, öznel birer gerçektir (Greenfield 1988: 115). Bu nedenle, örgüt ve yönetime olgucu bakış açısından yaklaşan geleneksel araştırma çabalarına karşı olan güven giderek azalırken, örgütlerdeki kültüre, örgüt içindeki insan kaynağının bilişsel süreçlerine, dolayısıyla örgütlerin öznel yönüne olan ilgi de giderek artmaktadır (Louis 1983: 39-40).

Örgütü Çözümlemede Kültürel Yaklaşım

Son yıllarda örgüt ve yönetim alanında yapılan tartışmalarda, geleneksel yaklaşımlardaki katı tutuma (hard line approach) karşılık örgüt ve yönetim kavramlarının öznel yönü üzerinde daha çok durulmakta (Grc / 1988: 142), örgütsel çözümlenmelerde parçalayıcı/indirgeyici yaklaşımlardan çok bütüncül (holistik), yorumcu (interpretive) yaklaşımların önerildiği

vurgulanmaktadır (Louis 1983: 51). Ayrıca çağdaş tartışmalarda, örgütlerin yönetiminde kültürün önemli bir faktör olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Kültür kavramı ve bununla ilgili bazı öğelerden (değer, form, sembol), yönetimde insan ilişkileri kuramını savunan yönetim bilimciler söz etmişlerdir. Ancak bu kavram, 1970'li yıllardan itibaren örgüt ve yönetimle daha çok ilişkilendirilmeye başlanmış; aynı yıllarda yoğunlaşmaya başlayan kültürler (ülkeler) arası karşılaştırmalı yönetim alanında kültür, bir temel değişken ya da alt sistem konumuna gelmiştir. Ulusal kültürlerin örgüt ve yönetim alanıyla ilişkileri yanında 1980'li yıllardan itibaren de örgütsel kültür ve işletme kültürü kavramları popüler bir kavram olarak kullanılmaya başlanmış; her örgütün aynı zamanda bir kültür olduğu da savunulmaya başlanmıştır. Kültür kavramının bir türevidir olan örgütsel kültür kavramı, sadece örgüt ve yönetim kuramı üzerinde çalışanların değil; aynı zamanda sosyal bilimlerin çeşitli uzmanlık alanlarına bağlı (psikoloji, sosyoloji, antropoloji) bilim adamlarının, yöneticilerin, işverenlerin de ilgi odağı haline gelmiştir.

Kültür, örgütsel yaşamın anlaşılmasında ve açıklanmasında yeni bir temel görüş olarak da görülmeye başlanmış (Simircich 1985); örgütsel yapı, süreç ve işlevlerle, örgütsel-yönetimsel tüm uygulamalar, kültürel bakış açısından açıklanmaya başlanmıştır. Kültürel yaklaşım, örgütü açıklama ve çözümlemede kullanılan geleneksel yaklaşımların bazı sınırlıklarını ortadan kaldıran bir yaklaşım biçimi olarak görülebilir. Örgütü çözümlemede kullanılan bu temel görüşte (paradigma), bakış açısı, sosyal tanımlama görüşüdür. Buna göre her örgüt, sosyal bir gerçek olarak kabul edilmekte; söz konusu gerçeğin yaratıcısı olarak da örgüt üyeleri ve onların zihinsel süreçleri görülmektedir. Bu yaklaşımda, kısaca örgüt üyelerinin paylaştıkları sayıltılar, değerler, normlar, semboller, uygulamalar vb. olarak tanımlanabilecek kültür, genel olarak örgütü oluşturan tüm öğe ve değişkenleri kuşatan bütüncül bir kavram ya da çerçeve olarak düşünülebilir. Örgütler üzerinde çalışan çeşitli bilim adamlarının, geleneksel bir yaklaşımla tümdengelimci yöntemi örgütte uygulayıp örgüt kavramını bazı öğelere (yapı, liderlik, teknoloji vb.) ayırarak açıklamaya çalıştıklarını belirten Louis (1983) de bu araştırmalarda örgütsel işlevlerle ilgili ortaya çıkan sonuçların zayıf olduğunu "denenmesi gerektiğini; buna karşılık kültürel açıdan yapılacak örgütsel çözümlerinin ise daha bütüncül bir nitelik taşıyacağını belirtmiştir.

Kültürel yaklaşımda, varlığın doğasını açıklamada benimsenen temel yaklaşım, öznel yaklaşımdır. Bilgi kuramı yönünden ise yorumcu

yaklaşımları benimseyen bu temel görüş, örgütsel gerçek ve anlamları açıklamada evrensellik ve nesnellikten öte; durumsal ve yerel bakış açısını temel almaktadır. Kültürel bakış açısı, örgüt gerçeğini çözümlemekte, sosyal sistem, süreç ve dinamikler üzerinde yoğunlaşmakta; bunların temelinde yer alan anlamları anlamaya, teşhis etmeye ve belirlemeye çalışmaktadır. Bu bakış açısı, özellikle aksiyon kuramı, sembolik etkileşimci yaklaşım ve fenomenolojik yaklaşımlarda yer almaktadır (Louis 1981: 246-247). Kültürel açıdan yaklaşıldığında örgütler, örgüt üyelerinin karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluşturulan sosyal gerçekler olarak görülmektedir (Gray 1988). Buna göre kültür, bireylerin olduğu kadar örgütlerin doğasını (gerçeğini) açıklamada da kullanılabilir bir temel görüş (paradigma) olmaktadır (Simircich 1985: 57-58). Daha önce belirtildiği gibi aslında kültür kavramının örgütle ilişkilendirilmesi, bir değişken, alt sistem, arka plan faktör, temel görüş (paradigma) vb. çok değişik biçimlerde olabilmektedir (Şişman 1994: 104-110). Bu kavramın antropolojideki kültür kuramlarına göre değişebilen bazı farklı tanım ve kullanım biçimleri ise, örgüt kuramı ve örgüt tanımlarıyla ilişkili olarak aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Kültür Kuramları ve Örgüt Kuramlarının Karşılıklı İlişkileri

Kültür, esas itibariyle antropolojinin (kültürel antropoloji) bir konusudur. Örgüt kuramcıları ve yönetim bilimciler, bu kavramı, genelde antropolojideki bazen de sosyoloji ve psikolojideki kullanım biçimiyle ele almaktadırlar. Kavramın örgüt ve yönetim alanındaki kullanım biçimlerinde, genelde antropolojideki kültürle ilgili bazı kuram ve tanımlardan yola çıkılmaktadır (Şişman 1994: 41-49). Dolayısıyla bu kavramın örgütle ilişkilendirilmesinde hareket noktası temelde antropoloji olmaktadır. Kavramın antropolojideki kullanım ve tanımlarındaki farklılıklara bağlı olarak örgütsel bilimlerdeki kullanım biçimleri de birbirinden farklılaşabilmektedir. Simircich (1983)'in de belirttiği gibi kültür kavramının örgüt kuramcıları, örgüt araştırmacıları ve yönetim bilimciler tarafından farklı biçimlerde kullanılması ve çözümlenmesi, aynı zamanda onu kullanan bu insanların sahip oldukları farklı örgüt imajlarıyla da yakından ilgilidir. Burada, örgüt, yönetim ve kültür kuramlarının ayrıntılı bir biçimde çözümlenmesi amaçlanmamıştır. Ancak, kültür kavramının, antropolojideki bazı kültür kuramlarına göre yapılmış tanımlarıyla, bazı örgüt kuramları ve makalenin başında belirtilen örgütsel bazı mecazlara bağlı olarak yapılan örgüt tanımları ve bu iki kavramla ilişkili olarak ortaya çıkan bazı örgütsel araştırma konularının temel başlıkları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2

Kültür Kuramları ve Örgüt Kuramlarının Karşılıklı İlişkileri

Antropolojideki Bazı Kuramlar Açısından Kültürün Tanımı	Örgüt ve Yönetimle ilgili Araştırmalarda Kültürle ilgili Temel Konu Başlıkları	Bazı Örgüt Kuramları Açısından Örgütür Tanımı
Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılayan bir araçtır (Malinowski - işlevselcilik)	Kültürler Arası Karşılaştırmalı Yönetim	Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için insanlarca oluşturulmuş sosyal araçlardır (klasik Yönetim Kuramı)
Kültür, paylaşılan bir bilgi sistemi olup insan zihni, belirli kurallar çerçevesinde kültürü üretir (Goodenough - Etnoscience)	Örgütsel Bilgi (Cognition)	Örgütler, bilgi sistemleri olup örgüt üyelerini çeşitli düzeylerde paylaştıkları öznel tutum ve davranışlar şebekesidir. (Bilişsel Örgüt Kuramı)
Kültür, uyum sağlayıcı ve düzenleyici bir mekanizma olarak sosyal yapılar içindeki insanları bütünleştirir (Radcliffe-Brown/Yapısal- işlevselcilik)	Ortak Kültür	Örgütler, içinde yer aldıkları çevreyle karşılıklı değişim ve etkileşim sürecinde uyum sağlayıcı organizmalardır. (Olumsal örgüt kuramı)
Kültür, paylaşılan bir semboller sistemidir. Sembolik eylem ise, anlaşılabilirliği için deşifre edilmeyi ve yorumlamayı gerektirir. (Geertz-Sembolik Antropoloji)	Örgütsel Sembolizm	Örgütler, sembolik söylem örüntüleridir. Örgüt, paylaşılan amaç ve gerçekleri ifade eden sembollerle yaşamını sürdürür (Sembolik Örgüt Kuramı)
Kültür, insanın evrensel olan bilinçaltı yapısının bir yansımasıdır. (Levi-Strauss-Yapısalcılık)	Bilinçaltı Süreçler ve Örgüt	Örgütsel yapı ve uygulamalar bilinçaltı süreçlerin bir yansımasıdır. (Transformasyonel Örgüt Kuramı)

Kaynak: Simircich, Linda 'Concepts of Culture and Organizational Analysis'. Administrative Science Quarterly. 28 (1983), s. 342'den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde kültür ve örgüt kavramlarının farklı biçimlerde tanımlanıp çözümlenebildiği görülmektedir. Kavramların değişik biçimlerde ele alınıp çözümlenmesi de örgüt kuramcılarını ve örgüt araştırmacılarını, farklı amaç ve yöntemlere bağlı olarak farklı noktalar üzerinde çalışmaya sevk etmektedir. Ancak, kültür kavramının yukarıdaki tablodaki kullanım biçimleri incelendiğinde, bunlardan ilk ikisinde genel olarak kültürün örgütsel çevre (örgüt içi ve örgüt dışı) yönünden bir değişken (bağımlı-bağımsız) ya da alt sistem; son üçünde ise örgütü çözümlenmede kullanılabilecek bir temel görüş (paradigma) olarak ele alındığı söylenebilir (Simircich 1983: 342). Buna göre, kültürC örgütsel yönden ele alan bilim adamlarının onu kullanım biçimleri de kabaca bir değişken, alt sistem ya da bir temel görüş (paradigma) olmak üzere iki bölümde ele alınabilir.

Bağımlı Bir Değişken ya da Alt Sistem Olarak Kültür

Bu yaklaşımda, örgütsel açıdan kültür, örgüt içi veya örgüt dışı çevrenin bir değişkeni ya da alt sistemi olarak kabul edilmektedir (Şişman 1994: 107). Karşılaştırmalı yönetim alanında kültürün ele alınış biçimi genelde bu yaklaşıma uygun düşmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda kültür, açıklayıcı bir değişken, bir arka plan (back ground) faktör veya geniş bir kavramsal çerçeve olarak ele alınmaktadır. Örgütsel gelişme ve örgütsel değişim konularında yapılan çoğu araştırmalarda da kültür, genelde bir değişken olarak ele alınmaktadır (Simircich 1983: 343-345). Diğer taraftan örgütlerle ilgili olarak ortak kültür/örgütsel kültür konusunda yapılan araştırmaların bir kısmında da kültür, yapısal-işlevsel bir yaklaşımla bir değişken ya da alt sistem olarak ele alınmaktadır. Kültür, örgütsel yönden bir değişken veya bir alt sistem olarak ele alındığında ise çoğu kere onun diğer örgütsel değişkenlerle (verimlilik, performans, bütünleşme vb.) ya da alt sistemlerle (yapı, amaç vb.; ilişkileri üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel-Yönetimsel Bir Temel Görüş ya da Yaklaşım Biçimi Olarak Kültür

Bu yaklaşımda kültür, örgütsel açıdan yukarıdaki kullanım biçiminden çok farklı bir biçimde ele alınmaktadır. Bu kullanımda kültür, bir örgütü çözümlenmede kullanılabilecek bir temel görüş ya da bir örgüt ve yönetim kuramı olarak görülmektedir (Şişman 1994: 109). Antropolojide çoğu kere kültür kavramının toplum kavramıyla özdeş olarak kullanıldığı gibi örgütsel açıdan bu tür bir yaklaşımda da kültür, adeta örgüt kavramıyla özdeşleştirilmekte; bir örgütün sahip olduğu hemen her şey kültür kapsamında görülmektedir. Kültürün bu kullanım biçimi, örgütü

çözümlemeye yönelik olarak yukarıda açıklanmaya çalışan kültürel yaklaşımla da yakından ilgilidir. Kültürün bu kullanım biçiminde daha çok antropolojideki bilişsel, sembolik ve psiko-dinamik kültür kuranlarından hareket edilmektedir.

Kültürel Çözümleme ve Eğitim Örgütleri

Eğitim yönetimi alanında ortaya konan örgüt ve yönetim kuranları, genel yönetim bilimi içinde geliştirilen kuramlardan uyarlanmıştır. Eğitim örgütlerine geçmişte uygulanan örgüt ve yönetimle ilgili kuram ve modeller, bu örgütlerin daha çok elle tutulur, gözle görülür ve ölçülebilir yönleriyle ilgilenmişlerdir (Gray 1988: 155). Yönetim biliminin öncüleri, insanla ilgili karar süreçlerinde ussallığı (rasyonellik) temel almışlar; buna bağlı olarak da örgütlerin verimlilik ve etkililiğini artırmada temel öğe olarak değer dışı kabul ettikleri teknolojiyi görmüşlerdir. H. Simon'un 1945'te yayınlanan Yönetimsel Davranış kitabı, yönetim bilimine yeni bir anlayış getirmiştir. H. Simon, yönetimin doğasına ilişkin yeni bir anlayışla birlikte yönetsel gerçeklerin açıklanmasına yönelik olarak da yeni bir kurallar dizisi önermiş; örgüt ve yönetim gerçeğinin açıklanmasında araştırmacıların tek yol olarak olgucu bilim anlayışından hareket etmesi gerektiğini savunmuştur. H. Simon'un bilimsel yönetim kuramına göre, yönetimin kalbi karar sürecidir. Bu yönetim anlayışında değerler yer almadığından kararın doğasında da etik içerik bulunamazdı, aynı dönemlerde yönetimle ilgili olarak yayımlanan diğer bir kitap ise H. Simon'a karşıt görüşler içeren C. Barnard'ın Yöneticinin Görevleri kitabıdır. Barnard, temelde bir ahlakçı idi. Ona göre yöneticinin temel görevi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak örgüt üyeleri arasında işbirliği ve bütünleşmeyi sağlamaktır. Örgütü, "değerlere dayalı bir işbirliği sistemi" olarak gören Barnard, yönetimin daha çok ahlak ve kültürel yönünü vurgulamıştır. Kısaca, Simon yöneticiyi bir teknik adam; Barnard ise bir ahlakçı olarak görmüşlerdir (Greenfield 1988: 115-117)

Olgucu bilim anlayışı, 1950'lerden itibaren eğitim yönetimi alanını da derinden etkilemiş; Halpin'in eğitim yönetimiyle ilgili "Yeni Akım"ında da farklı bir biçimde yer almıştır. Eğitim yönetimi alanında Yeni Akım'la birlikte "Modern Örgüt Kuramı" adı altında bir kuram da paralel bir biçimde gelişmiştir. Yeni Akım'ın temel amacı, eğitim yönetimi alanında, okullarla ilgili bir yönetim kuramı geliştirmek ve bu kuramı okul yöneticileri aracılığıyla uygulamaktır. Eğitim yönetiminin bilimsel bir yaklaşımla ele alınması, sonraki yıllarda önerilen çeşitli sistemci yaklaşımlarla devam etmiştir. Sistem yaklaşımı, örgütü, çevrenin taleplerini karşılamaya yönelik bir biçimde sınırlı rasyonel koşullar altında çalışan ve çevreye çıktılar

sunan bir üretim birimi olarak görmektedir. Bu görüş de büyük ölçüde H. Simon'un ussal karar süreci ile örgütsel verimlilik ve etkililiği artırmayı amaçlayan deneysel yaklaşımını yansıtmaktadır (Greenfield 1988: 125).

Yukarıda kısaca belirtildiği gibi eğitim örgütleri, geçmişte uzunca bir süre, makina ve mekanik sistem anlayışından hareketle bilimsel yönetim kuramı ve bürokrasi görüşü açısından bürokratik örgütler ya da mekanik bürokrasiler olarak görülmüş; buna bağlı olarak okulların oluşturulmasında ve yönetiminde de temelde ussal egemen olmuştur (Bates 1984: 264). Weber'in klasik bürokrasi modelinin eğitim örgütlerine uygulanması sonucu da bu konuda yapılan araştırmalarda okulların bir eğitim kurumu olmasının ötesinde daha çok okulun örgütsel yapısı ve yönetim süreçleri üzerinde durulmuştur (Harman 1989: 31). Bu bakış açısından okullar birer fabrika; okul müdürleri işletme yöneticisi, öğrenciler de hammadde olarak düşünülmüştür. Daha sonra yönetimle ilgili olarak geliştirilen davranışçı ve çevreci yaklaşımlar, eğitim yönetimi alanında etkili olmuş; bu yaklaşımları, sistem yaklaşımı ve onun uzantısı ya da türevi durumunda olan diğer yaklaşımlar izlemiştir. Bugün, örgüt ve yönetimle ilgili kuramların gelişim çizgisine bağlı olarak eğitim yönetim alanında da nesnel yaklaşımlardan özel ve yorumcu yaklaşımlara; modern yaklaşımlardan postmodern yaklaşımlara; yapısalcı yaklaşımlardan postyapısalcı yaklaşımlara doğru bir değişim ve gelişme çizgisi içinde çeşitli tartışmalar devam etmektedir.

Diğer sosyal bilimlerde olduğu gibi yönetim biliminin de nesnel ve değerlerden bağımsız olması gerektiği yolundaki önerilere karşın eğitim yönetimi alanındaki örgüt imajları. Yeni Akım'ın önemli felsefi sayıltıların ve değerlerini taşıyan, araştırma temeline dayalı kuramı üzerine inşa edilmiştir. Yeni Akım, eğitim yönetimi alanında büyük ölçüde kabu görmüş, eğitim yöneticilerinin üniversitelerde çeşitli programlar içinde yetiştirilmesi gerektiği benimsenmiştir (Greenfield 1988: 126). Eğitim yönetimi alanında üretilen çağdaş çoğu örgüt ve yönetim modelleri sosyolojik, ekonomik ve politik kavramlar kullanılmak suretiyle yapı ve mantık yönünden genelde sistemci yaklaşımlar üzerine kurulmuştur. Bu modeller, esas itibarıyla ölçülebilir, nesnel öğeleri içeren modellerdir. Ancak son zamanlarda eğitim yönetimi alanındaki bu tutum ve yaklaşıma karşı da bir tepki gelişmeye başlamış; geçmişte eğitim örgütlerine uygulanan örgüt ve yönetimle ilgili modeller, genelde nesnel ve teknik nitelikler taşıdığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Eğitim örgütlerindeki çoğu sorunun teknik olmaktan daha çok insan ögesiyle ilgili sorunla olduğu belirtilmiş; bunun sonucu olarak da yönetim bilimciler ve araştırmacılar dikkatlerini okul yaşamının nitel, öznel, kültürel ve sembolü

yönüne çevirmişlerdir (Gray 1988: 142-143). Denilebilir ki yeni yönetim bilimi değerlere dayalı bir bilim ya da değerlerin bilimi olabilir (Greenfield 1988: 137).

Örgüt ve yönetimle ilgili olarak geliştirilen yeni kuram ve modeller e bu alandaki araştırmalarda, diğer sosyal bilimlerde olduğu gibi kült ir ve bununla ilgili diğer kavramlar önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerin nesnel olmadığı, bu nedenle varlıksal (ontolojik) gerçeklerinir de olamayacağı; örgütlerin, insanların icat ettiği sosyal gerçekler olcugu; dolayısıyla örgütlerin, içindeki insanlarla birlikte, insanlar için var olduğu (Greenfield 1988: 133) giderek daha çok kabul görmektedir. Sosyal kuramcıların, değerlerden bağımsız bir toplum bilimi oluşturma çabalarından büyük ölçüde vazgeçmiş görünmeleriyle birlikte, eğitim yönetimi alanına ilişkin temel kuramların, hâlâ örgütlerin yapı ve dinamik erini açıklamaya yönelik genellenebilir ilke ve yasalar geliştirme yolundaki olgucu (pozitivist) tutum ve girişimleri bazı eleştirilere neden olmak adır (Bates 1984: 260). Eğitim yönetimiyle ilgili olarak bazı bilim adamları, örgüte (okula) yönelik olarak temelde fenemenolojik öznel bir bakış açısını benimsemekte, determinist davranış bilimci yaklaşıma alternatif olarak eğitim örgütlerinin kültürel yaklaşımla çözümlenmesi gerek iğini ve böylelikle örgütsel dinamiklerin daha iyi anlaşılıp açıklanabileceğini vurgulamaktadırlar (Geenfield 1988; Gray 1988; Bates 1984). Bu takış açısı, örgütleri, bireysel arzu, istek ve amaçlar tarafından yönlendi;ilen insan eylemlerinin sonucunda meydana getirilmiş oluşumlar olarak gör-mektedir. Bu yaklaşımda, örgüte ilişkin anlam, ahlak ve gücün tartişılma-sında ve oluşturulmasında temel çerçeveyi kültür ve kültürel değerler oluşturmaktadır.

Sonuç

Eğitim örgütleri (okullar), işleyen ve işlenen girdisi ve çıktıısı insan olan, insanlar aracılığıyla insanlar için hizmet üreten örgütlerdir. Hizmet üre fen kurumların tipik bir örneği olarak eğitim örgütleri, mal üreten işletme'ter-den farklı bir takım üretim süreçlerine ve yapısal özelliklere sahiptir. Mal üreten örgütlerde (işletmeler), örgüt yapısı, planlama, üretim, kon-rol, pazarlama gibi birimler arasındaki teknik ilişkilere göre oluşturulmaktc dir. Eğitim örgütlerinde de bazı alt birimler bulunmakla birlikte bunlar ara-sındaki ilişkiler mal üreten işletmelerden farklı özelliklere sahiptir (Şişman 1994:29-31).

Eğitim örgütleri esnek yapıllı örgütlerdir. Esnek yapıllı örgütlerde bireyler, birbirinden bağımsız olarak iş gördüklerinden özerklik, hoşgörü c ibi

kavramlar öne çıkmakta; denetim ve eşgüdümde bazı sorunlar yaşana-bilmektedir. Bu tür örgütler, genelde kapalı kapılardan oluşan örgütler olarak da nitelendirilmekte (Sergiovanni and Corbally 1984) kültürel yaklaşım da özellikle bu tür örgütlerin çözümlenmesinde, anlaşılmasında da ha çok önem taşımaktadır. Esnek yapıli örgütlerde ve bu bağlamda eğitim örgütlerinde yasal düzenleme ve prosedürlerden çok kültürel ölçütlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinin temel sermayesini kültür oluşturduğu gibi eğitimin temel amacı da bir bakıma bir kültürlere ya da kültür aktarma olarak görülebilir. Eğitim örgütlerinde (okullar) gerçekleştirilen tüm eğitim-öğretim etkinlikleri, kültürlere ya da kültür aktarma sürecini oluşturmakta, davranış (bilgi, beceri, tutum) değişikliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Beklenen davranışların temel belirleyicisi ise kültürdür. Bu bakımdan eğitimin evrensel bir süreç olmasına karşılık; söz konusu sürecin içeriği (program) farklı toplum ve kültürlere göre değişiklik gösterebilmektedir.

Eğitim örgütleri, belirli bir kültürel çevre (köy, kasaba, kent) içinde yer almakta, bu kültürel çevre ile karşılıklı bir kültürel etkileşimde bulunmaktadır. Ayrıca, bu örgütler içinde yer alan insanlar (yönetici, öğretmen, öğrenci vd.) da belli bir kültürel çevrede, belli bir alt kültür içinde yetişmiş; söz konusu kültürel çevrenin özelliklerini örgüte taşımış olabilir. Dolayısıyla bu örgütlerde çeşitli alt kültürden gelmiş insanlar bulunabileceğinden örgüt (okul) içinde de alt kültürler arası bir çatışmanın gündeme gelmesi söz konusu olabilir. Bu durumda bazı yönetim bilimciler tarafından da belirtildiği gibi bu örgütleri örgütlenmiş anarşiler (Harman 1989) olarak nitelendirmek mümkündür.

Özetle, insan, temelde belli bir kültürün ürünü olduğundan kültürel bir varlık olarak görülebilir. İnsan, kültür oluşturan bir varlık olduğu gibi kültürü de insanı oluşturmaktadır. Bu nedenle insanlar tarafından insanlara hizmet için oluşturulmuş eğitim örgütleri (okullar) da birer kültür olarak görülebilir ve yönetilebilir. İnsanın, kültürel bir varlık olarak görülmesi sonucudur ki her toplum kendi insanını belli amaçlarla, belli örgütse yapılar içinde, belli bir kültürel içerikle yetiştirmektedir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik olarak oluşturulmuş temel kurumlar ise eğitim örgütleridir. Eğitim örgütleri (okullar), amaçları, işlevleri, yapısal özellikleri, üretim süreçleri, sahip olunan insan kaynakları gibi yönlerden mal üreten iş (etmelerden oldukça farklı bazı özelliklere sahiptir. Okulu, bütünüyle kültürel bir kurum olarak nitelendirmek de mümkündür. Okul örgütlerin çözümlenmeye yönelik çalışmalarda, bu örgütlerin kendine özgü özel

likleri göz önüne alındığında, çözümlenmelerin kültürel bir bakış açış ndan yapılmasına uygun olacağı söylenebilir. Okulun temel görevi, geniş anlamda içinde yer aldığı toplumun kültürel mirasını aktarmak ve yaşatmak, gerektiğinde bu kültürü değiştirerek yeniden oluşturmak olarak tanımlanırsa, bu durumda okullar, kültür üreten, yaşatan, aktaran ve değiştiren kurumlar olarak görülebilir. Belli bir sosyo-kültürel çevre içindeki hizmet üreten okullar, bu çevreden belli bir kültürel kimlikle gelen bireyleri (öğrenciler) okuldaki eğitim süreci içinde yine belli bir kültürel içerikle kültürlenmektedir. Bu süreçte okul, bireyin var olan kültürel örüntülerine yenilerini ekleyebileceği gibi bu örüntülerden bazılarının da değiştirme amacı güdebilir. Burada temel sorun, aynı zamanda örgütlenmiş anarşiler olarak nitelendirilen (Harman 1989) okulun, içinde yer aldığı toplumsal ve kültürel çevreyle içinde barındırdığı çeşili alt kültürler arasında bir uzlaşmayı gerçekleştirmek; ortak örgütsel kültür çevresinde örgütsel bütünleşmeyi sağlamak ve ulusal bütünleşmeye de katkıda bulunmaktır.

KAYNAKLAR

- Bates, Richard. J., "Toward a Critical Practice of Educational Administration".. T. Sergiovanni and J. E. Corbally (eds.) Administrative Leadership and Organizational Cultures. Urbana: University of Illinois Press. 260-274, 1984.
- Capper, Colleen A. and Michael T. Jamison "Let the Buyer Beware: Total Quality Management and Educational Research and Practice"- Educational Researcher 22/8: 15-30. 1993.
- Cooper, Robert and Gibson Burrell "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction" Organization Studies 9/191-112. 1988.
- Gray. H. L. "A Perspective on Organization Theory", A. Wessoby (ed.) Culture and Power in Educational Organizations, Milton Keynes: Open University Press, 142-155, 1988
- Greenfield, Thomas, B., "Leaders and Schools: Willfulness and Nonnatural Order in Organizations.", T. J. Sergiovanni and J. E. Corbally (eds.), Administrative Leadership and Organizational Culture, Urbana: Milton Keynes, 142-169, 1984.

- "The Decline and Fail of Science in Educational Administration.", A VWestoby (ed.), Culture and Power in Educational Organizations, Milton Keynes: Open University Press. 115-141, 1988.
- Jeinek, M. and Others, "Introduction: A Code of Many Colors.", Administrative Science Quarterly, 28: 331-338, 1983.
- Harman. Kay, M. "Culture and Conflict in Academic Organizations: Symbolic Aspects of University Worlds" Journal of Educational Administration 27/3: 30-54, 1989.
- Louis, Meriy Reis, "A Cultural Perspective on Organizations: The Need For and Consequences of Viewing Organizations as Culture-Bearing Milieux." Human System Management 2: 246-258, 1981.
- "Organizations as Culture-Bearing Millieux.", L. R. Pondv and Others (eds.) Organizational Symbolizm Greenwich, CT: Jai Press Inc., 39-54, 1983.
- Morgan, Gareih. images of Organization. Baverly Hills: Sage, 1986.
- Owens. Robert G., and Cari R. Steinhoff "Towards a Theory of Organizational Culture", Journal of Educational Administration 27/3: 6-16, 1989.
- Sergiovanni, T. J. and J. E. Corbally (eds.) Leadership and Organizational Culture. Urbana University of Illinois Press, 1984.
- Silverman, Davia The Theory of Organization. London: Heinemann, 1970
- Simircich, Linda "Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Ouarterly, 28: 339-358, 1983.
- "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?", P. Fros and Others (eds.), Organizational Culture. Baverly Hilli Sage, 55-72, 1985.
- Şişman, Mehmet Örgüt Kültürü - Eskişehir il Merkezindeki İlk Okullarda B Araştırma - Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. 1994.
- Ouchi, William G. Teori Z-Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, (Çev Yakut Güneri), ilgi Yayınları, istanbul, 1989.
- Van Maanen, John and S. R. Barley, "Cultura Organization-Fragment of a Theory-", P. Fros and Others. (eds.), Organizational Culture, Baverly Milli:: Sage, 31-53,1985.